

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

MÁRCIA PACHECO REINERT

GESTÃO DE CONTRATOS:  
PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A  
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE

JOINVILLE

2010

GESTÃO DE CONTRATOS:  
PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A  
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE

Por

MÁRCIA PACHECO REINERT

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
**Curso de Pós-Graduação em Administração Pública**  
Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização

ABRIL/2010

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Trabalho de Conclusão do Curso

GESTÃO DE CONTRATOS:  
PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A  
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE

Elaborado por Márcia Pacheco Reinert

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização.

Data: / /

Armando Santos Moreira da Cunha  
Nome do Coordenador Acadêmico

---

Nome do Professor

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Márcia Pacheco Reinert, abaixo-assinado, do Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Pública: A Dimensão Estratégica da Gestão, realizado nas dependências da Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC) - Educação e Tecnologia, no período de 23 de Março de 2009 a 10 de Dezembro de 2009, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Gestão de Contratos: Procedimentos Administrativos e Propostas de Melhorias para a Secretaria de Infraestrutura Urbana de Joinville, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Joinville/SC, 30 de Abril de 2010

---

## RESUMO:

Estando o Município de Joinville em constante desenvolvimento é significativo o investimento na área de execução de obras e serviços que atendam as necessidades da população.

Para realizar estes, é necessário o processo de licitação para contratação de serviços de pessoas física e jurídica. Portanto, a Prefeitura Municipal de Joinville por meio da Secretaria de Administração, deve obedecer aos princípios constitucionais basilares de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A esta contratação de terceiros se dá o nome de contratos administrativos.

Neste trabalho foi abordada uma visão geral sobre a Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 8.666/93, 21 de junho de 1993, que rege todo o controle de contratos na administração pública.

Atualmente é grande o volume de contratos administrativos, por isso a necessidade da existência de serviço de gestão de contratos.

Sobre este, procurou-se mostrar como funciona a gestão no ambiente público, para em seguida definir as competências da Secretaria de Infraestrutura Urbana e as propostas de melhorias na sua gestão. Neste sentido, buscou-se através de uma proposta de sistematização padronizada de controle de gestão de contratos na SEINFRA, promover melhorias, aumentando a eficiência da administração municipal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Administração. Contratos Administrativos. Sistematização.

## **Sumário**

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	Contextualização	08
1.2	Objetivos	09
1.3	Relevância do Estudo	09
2	GESTÃO DE CONTRATOS	11
2.1	Procedimentos Administrativos	11
2.1.1	Modalidade de Licitação	16
2.1.2	Processo Licitatório	17
2.1.2.1	Preparação	17
2.1.2.2	Convocação	18
2.1.2.3	Habilitação	19
2.1.2.4	Competição	19
2.1.2.5	Contratação e Execução	20
2.2	Gestão de Contratos para a Administração Pública	21
2.2.1	Considerações sobre Contratos Administrativos	24
2.2.1.1	Prazos de Vigência dos Contratos	24
2.2.1.2	Prorrogações dos Prazos de Duração dos Contratos	26
2.2.1.3	Contratos de Locação de Imóveis	26
2.2.1.4	Prerrogativas da Administração em Relação aos Contratos Administrativos	27
2.2.1.5	Anulação e Rescisão de Contratos Administrativos	30
2.2.1.5.1	Anulação de Contrato	30
2.2.1.5.2	Rescisão de Contrato	31

3	SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE	35
3.1	Requisições Administrativas	36
3.2	Análise da Situação Atual	37
4	METODOLOGIA	39
4.1	Tipos de Pesquisa	39
5	PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE	39
6	CONCLUSÃO	42
	Referências	44
	Apêndices	46
	Anexos	50

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A administração ou gestão pública é uma atividade desenvolvida com o principal objetivo de assegurar o interesse público. Sob este aspecto, a boa gestão se torna obrigação inerente a qualquer exercício administrativo da função pública, e deve atender os princípios previstos na Constituição Federal de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A gestão pública eficiente implica em um bom planejamento das ações e efetividade na aplicação dos recursos, visando assim, otimizar o funcionamento das ações administrativas.

A cada dia cresce também o interesse da sociedade em conhecer o destino dos recursos públicos. Logo, a publicidade e a transparência são essenciais para o bom gerenciamento por parte da administração.

Os contratos representam um dos pontos mais sensíveis da gestão pública, pois formalização os acordos entre poder público e seus fornecedores e prestadores de serviços. A Gestão de Contratos é importante em qualquer área administrativa.

Já a incapacidade de administrar os contratos leva a problemas como atrasos nos prazos contratuais, aditivos desnecessários, descontrole do gasto público, entre outros.

Na Prefeitura Municipal de Joinville (PMJ), em especial, na Secretaria de Infraestrutura Urbana (SEINFRA), a eficácia na gestão de contratos é imprescindível, pois sendo essa, um órgão fiscalizador de várias obras, necessita da descrição dos procedimentos administrativos com informações consistentes, permitindo consultas que levem aos resultados desejados.

Este trabalho busca caracterizar a gestão dos contratos no âmbito da administração pública, como foco para o desenvolvimento de procedimentos e técnicas que possam promover melhorias e aumentar a eficiência da administração municipal.

Assim cabe levantar a questão de que medidas podem ser adotadas para sistematizar a gestão de contratos na Secretaria de Infraestrutura Urbana de Joinville?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Final**

Apresentar proposta para sistematização padronizada de controle de Gestão de Contratos na SEINFRA.

### **1.2.2 Objetivos Intermediários**

- Caracterizar os contratos administrativos e descrever técnicas de procedimentos sugeridos na literatura.
- Identificar as requisições como instrumentos primordiais para o futuro processo de licitação.
- Propor padronização nas ações das diversas Unidades da SEINFRA, com melhorias nos fluxos dos processos licitatórios.

## **1.3 Relevância do Estudo**

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do município e tornar um lugar mais agradável de se viver, a SEINFRA executa obras de infraestrutura e serviços públicos, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida da população.

A SEINFRA é responsável por planejar, coordenar e gerenciar a execução das políticas municipais de infraestrutura como drenagem e saneamento, transporte urbano, pavimentação de vias, obras públicas, iluminação pública, fiscalização de posturas e obras, aprovação de projetos e parcelamento do solo.

É de competência da SEINFRA o controle de sistema viário, a construção de vias e logradouros, a execução da política municipal de urbanismo, a gerência, a fiscalização e a efetivação das normas definidas nos Códigos de Obras e de Posturas Municipais, análise e concessão de alvarás de construção e de uso do solo, de acordo com as normas definidas no Plano Diretor.

Na SEINFRA é importante ter a gestão de contratos administrativos, para atender bem aos recursos públicos que envolvem bens públicos, obras públicas e a qualidade dos mesmos.

De forma paralela, este estudo buscou gerar benefícios à Prefeitura Municipal de Joinville, de modo que a gestão eficiente dos contratos possa promover economia aos cofres públicos e agilidade nos trâmites legais e burocráticos que eventualmente possam causar morosidade às contratações.

## 2 GESTÃO DE CONTRATOS

A gestão de contratos é função obrigatória, por força da lei na administração pública, conforme dispõe o artigo 67, da Lei nº 8.666/93, 21 de junho de 1993.

Segundo Meirelles (1996, p.60), o conceito de administração pública é:

“Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto das funções necessárias os serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois todo o aparelhamento do estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas.”

Portanto, o administrador público deve organizar e implantar em órgãos públicos um sistema de gestão de contratos, compreendendo o gerenciamento, o acompanhamento e a fiscalização da execução até o recebimento do objeto, conforme a Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 8.666/93.

### 2.1 Procedimentos Administrativos

O procedimento administrativo constitui-se numa série de atos intermediários, preparatórios e autônomos, mas sempre interligados, que se conjugam para dar conteúdo e forma ao ato principal e final pretendido pelo Poder Público.

Para Meirelles (2002, p.152), o conceito de procedimento administrativo é:

“a sucessão ordenada de operações que propiciam a formação de um ato final objetivado pela Administração. É o íter legal a ser percorrido pelos agentes públicos para a obtenção dos efeitos regulares de um ato administrativo principal”.

Na administração pública os procedimentos administrativos que antecedem o gerenciamento de contratos são: requisição; processos licitatórios; formalização de contratos.

As requisições na administração municipal são instrumentos legais para iniciar os processos licitatórios, a partir de planejamentos previamente discutidos e definidos pelos gestores. Essas requisições administrativas são solicitações de compra tanto de bens imóveis como bens móveis, bens semoventes e de serviços.

É por meio das requisições administrativas que se iniciam os processos licitatórios, pois delas dependem os dados para a formalização dos contratos.

O conceito de requisição administrativa do ponto de vista de alguns autores:

Di Pietro (2007, p.123), ensina que a Requisição Administrativa é:

“o ato administrativo unilateral, auto-executório e oneroso, consistente na utilização de bens ou de serviços particulares pela Administração, para atender a necessidades coletivas em tempo de guerra ou em caso de perigo público iminente”.

Para Mello (2008, p.891), requisição administrativa é:

“o ato pelo qual o município, em proveito de um interesse público, constitui alguém, de modo unilateral e auto-executório, na obrigação de prestar-lhe um serviço ou ceder-lhe transitoriamente o uso de uma coisa in natura obrigando-se a indenizar os prejuízos que tal medida efetivamente acarretar ao obrigado”.

Já Carvalho (2008, p.979), apregoa que Requisição Administrativa é:

“o ato administrativo que consiste na utilização de bens ou de serviços particulares pela Administração, para atender necessidades coletivas em tempo de guerra ou em caso de perigo público iminente, mediante pagamento de indenização a posteriori”.

No Brasil, está estabelecida na Constituição a exigência do processo licitatório para a compra ou alienação de bens e a contratação de obras e serviços de qualquer natureza, visando assegurar a igualdade de condições a todos os interessados em vender ou comprar ao município (art. 37, XXI). O processo licitatório é composto de diversos procedimentos que têm como meta os princípios constitucionais da legalidade, da isonomia, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência com o intuito de proporcionar à Administração a aquisição, a venda ou uma prestação de serviço de forma vantajosa, ou seja, menos onerosa e com melhor qualidade possível, é o chamado "eficiência contratória".

A seguir, o conceito destes princípios na visão de alguns autores e no diz a Constituição federal.

O Princípio da Legalidade no agir administrativo para Meirelles (1990, p.78):

"A legalidade, como princípio de administração, (Const. Rep., art.37, *caput*), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem-comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso."

A eficácia de toda atividade administrativa está condicionada ao atendimento da lei, implícita ou explicitamente, que impõe ao administrador o que poderá fazer.

A Administração Pública deve atuar em conformidade com a lei, enquanto o particular deve agir apenas numa relação de compatibilidade legal, isto é, sem contrariar a lei.

O Princípio da Isonomia consagrado no art. 5, *caput*, da Constituição Federal diz que “ todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza (...)”.

Esse princípio também está disperso por vários outros dispositivos constitucionais, tendo em vista a preocupação da Carta Magna em concretizar o direito a igualdade. Cabe citar os mais importantes: a) igualdade racial (art. 4º, VIII); b) igualdade entre os sexos (art. 5º, I); c) igualdade de credo religioso (art. 5º, VIII); d) igualdade jurisdicional (art. 5º, XXXVII); e) igualdade trabalhista (art. 7º, XXXII); f) igualdade tributária (art. 150, II); g) nas relações internacionais (art. 4º, V); h) nas relações de trabalho (art. 7º, XXX, XXXI, XXXII e XXXIV); i) na organização política (art. 19, III); j) na administração pública (art. 37, I).

A isonomia deve ser efetiva com a igualdade da lei, não poderá fazer nenhuma discriminação, e o da igualdade perante a lei, não deve haver discriminação na aplicação da lei. Todos nascem e vivem com os mesmos direitos e obrigações perante o Estado.

Para Meirelles (1990, p. 81) o Princípio da Impessoalidade é:

"O princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988 (art. 37, *caput*), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal".

Por este princípio, o agente público deve conduzir suas atividades de forma genérica e abstrata, sem visar interesses pessoais próprios ou de terceiros. Ou seja, sem gerar antipatias, simpatias, objetivos de vingança, represálias, nepotismo, favorecimentos diversos, muito comuns em licitações e concursos públicos. A administração pública não pode agir com o intuito de beneficiar ou prejudicar pessoas ou grupos. A impessoalidade representa o interesse público.

O Princípio da Moralidade administrativa para Cardozo (1999, p.158) é:

"entendida como aquela que determina que os atos da Administração Pública devam estar inteiramente conformados aos padrões éticos dominantes na sociedade para a gestão dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade jurídica".

Este princípio, conforme assentado na doutrina, não se trata da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração. Assim, o administrador, ao agir, deverá decidir não só entre o legal e o ilegal, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. A doutrina enfatiza que a noção de moral administrativa não está vinculada às convicções íntimas do agente público, mas sim à noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.

O agente público deve atuar com honestidade, lealdade, retidão, integridade, boa-fé, norteando-se pelos princípios éticos e morais. A aplicação do princípio da moralidade ao agente público deve ser revestida de busca por melhores condutas gerenciais.

A moralidade na administração pública deve ser vista não só sobre o resultado, mas no procedimento realizado para alcançá-lo.

O Princípio da Publicidade para Cardozo (1999, p.159):

"Entende-se princípio da publicidade, assim, aquele que exige, nas formas admitidas em Direito, e dentro dos limites constitucionalmente estabelecidos, a obrigatória divulgação dos atos da Administração Pública, com o objetivo de permitir seu conhecimento e controle pelos órgãos estatais competentes e por toda a sociedade".

Todos têm direito de conhecer as ações dos agentes públicos no trato da coisa pública.

A publicidade é princípio básico da administração pública, que proporciona a credibilidade pela transparência. A publicidade é vista como requisito de eficácia e moralidade.

O agente público deve agir com transparência, fazendo com que os administradores (cidadãos) tomem conhecimento dos atos praticados. Por meio deste princípio o povo pode fiscalizar os atos (e contratos) públicos divulgados na imprensa oficial, e dessa forma, terem o direito de saber o que está sendo feito com as verbas públicas.

O Princípio da Eficiência segundo os autores:

Di Pietro (1998, p.73/74) o princípio da eficiência apresenta dupla necessidade:

"1. Relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;  
2. Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos."

Carvalho, citado por Moraes (1999, p. 303) diz que:

"o princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/ 98. Relaciona-se com as normas da boa administração no sentido de que a administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, equilibrando a relação custo benefício, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado."

Cumprе ressaltar que a própria Emenda Constitucional nº 19/1998 tenta concretizar o princípio da eficiência, pois estabeleceu valiosas inovações de aferição de desempenho e capacitação dos servidores públicos.

Este princípio significa agilidade sem desperdício de dinheiro público, ao mesmo tempo que atenda ao interesse do bem comum, com qualidade e resultado satisfatório. Ou seja, o administrador deve obter um bom resultado e o menor custo possível. Estabelece diretrizes que devem ser seguidas na atuação do administrador público exigindo o delineamento das ações de gestão, no sentido de alcançar o maior aproveitamento possível dos recursos públicos disponíveis, aplicando-os de acordo com o interesse público da coletividade.

Não basta a instalação do serviço, exige-se que ele seja eficaz e que atenda plenamente à necessidade para a qual foi criado. Exige-se que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.

A Lei nº 8.666/93, conhecida como A Lei das Licitações, estabelece modalidades, procedimentos e requisitos legais para que seja iniciado o processo licitatório, por meio de publicação do edital, onde constem todas as informações e especificações legais necessárias para contratação dos serviços e aquisição de produtos. A empresa que apresentar a melhor proposta (orçamento) e oferecer maiores vantagens ao município será a vencedora. A oferta mais vantajosa, na legislação brasileira entende-se pelo critério de menor preço ou a de melhor técnica ou a de técnica e preço ou, por fim, a de maior lance ou oferta para os casos de alienação de bens ou de concessão de direito real de uso. Dentre estes, o critério menor preço é o mais utilizado.

Depois de homologadas as licitações, serão formalizados os contratos administrativos.

Segundo a Lei das Licitações os contratos são todo e qualquer ajuste entre a administração pública e particulares, em que haja acordo de vontades para a formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas.

Os contratos representam um dos pontos mais sensíveis da gestão pública, pois são a formalização dos acordos feitos entre poder público e seus fornecedores e prestadores de serviços.

Para Meirelles (1977, p.182/183) o contrato administrativo é:

"o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração".

Para Di Pietro (2003, p.240) os contratos administrativos são:

"os ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público".

Ocorrerá após a Formalização dos contratos administrativos, a publicação resumida dos mesmos na imprensa oficial, neste caso, no jornal do município de Joinville. Os contratos administrativos deverão seguir as cláusulas contratuais obrigatórias, conforme a Lei nº 8.666/93, art. 55, que estabelece:

- I – o objeto e seus elementos característicos;
- II – o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III – o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV – os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V – o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI – as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII – os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII – os casos de rescisão;

IX – o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X – as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI – a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII – a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII – a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

### 2.1.1 Modalidade de Licitação

A legislação brasileira estabelece as seguintes modalidades de licitação para compras e contratações:

a) Concorrência: os interessados devem comprovar atender a requisitos de qualificação exigidos em edital; aplica-se a compras em valores acima de R\$ 650 mil (US\$ 216 mil) ou de R\$ 1,5 milhão (US\$ 500 mil), no caso de obras e serviços de engenharia;

b) Tomada de Preços: convoca fornecedores previamente cadastrados, aplicando-se a compras em valores até R\$ 650 mil (US\$ 216 mil) ou até R\$ 1,5 milhão (US\$ 500 mil), no caso de obras e serviços de engenharia;

c) Pregão: aberto aos interessados que atendam aos requisitos de qualificação, aplica-se à aquisição de bens e serviços comuns, de qualquer valor;

d) Convite: prevê a escolha e convite a um mínimo de três fornecedores no ramo pertinente ao objeto, podendo ser adotada para compras em valor até R\$ 80 mil (US\$ 26 mil), ou R\$ 150 mil (US\$ 50 mil), em se tratando de obras e serviços de engenharia;

e) Concurso: adotado para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante atribuição de prêmio ou remuneração conforme critérios definidos em edital;

f) Leilão: modalidade adotada para venda de bens inservíveis, produtos apreendidos ou penhorados, mediante lances.

É permitida a dispensa de licitação, que pode ocorrer até um valor limite (R\$ 8 mil e R\$ 16 mil, respectivamente, para bens e serviços ou obras e serviços de engenharia) de acordo com a Lei nº 9.648/98, em situações excepcionais de emergência, calamidade, guerra e quando o processo licitatório conduzir a resultados antieconômicos.

É prevista em lei, e portanto, admitidas inúmeras situações de inexigibilidade de licitação, que se aplicam a produtos ou serviços de natureza singular que pressuponham “notória especialização”, ou no caso de profissionais artísticos

Algumas inovações foram implantadas no processo de licitação, sendo a de maior impacto até o momento, o pregão, sob duas formas: o pregão presencial e o eletrônico.

### 2.1.2 Processo Licitatório

A licitação compreende procedimentos com características e componentes de caráter comercial, envolvendo a negociação de propostas de preço, e de caráter jurídico-legal, sujeitando-se a controles, interposição de recursos e aplicação de sanções administrativas.

É através da requisição de compras na administração pública que se inicia o processo licitatório. Este por sua vez segue a seguinte seqüência de fases: preparação, convocação, habilitação, competição e contratação.

#### 2.1.2.1 Preparação

Durante esta fase, os órgãos de compras atuam junto às áreas que tenham necessidades de compra e contratação de serviços, sendo que os trabalhos são realizados exclusivamente em âmbito interno. A Lei exige a designação formal de um dirigente

responsável em cada processo de compra, o qual geralmente delega os trabalhos operacionais a um gestor de compras, denominado “agente de compras”. A necessidade da compra ou contratação é fundamentada em documentos técnicos que comporão um termo de referência que servirá de subsídio à elaboração do edital. Ao mesmo tempo, é exigida a reserva no orçamento do órgão, dos valores estimados para o contrato, com indicação da respectiva rubrica orçamentária.

O edital, peça-chave do processo, é o documento de publicidade da licitação, sendo que seu conteúdo integra as disposições do contrato que será celebrado com o licitante vencedor. O edital contém a descrição pormenorizada do objeto da compra ou contratação, dos requisitos para participação do fornecedor na licitação, dos critérios de julgamento das propostas e de apresentação de recursos pelos participantes, durante o processo.

Em geral, a descrição do objeto requer especificações técnicas detalhadas e precisas, muitas vezes apresentadas por meio de planilhas, preenchidas pelos licitantes, que integram o edital. A consistência de tais especificações é componente de importância crucial na administração pública, porque a impessoalidade deve ser estritamente observada durante o processo, o que dificulta a utilização de critérios técnicos de seleção de propostas, que não tenham sido previamente estipulados no edital. A administração também deve indicar um preço de referência para a contratação, que orienta o gestor de compras em relação à aceitação da proposta vencedora. É exigido ainda, por força da legislação, que seja emitido parecer jurídico sobre a legalidade do edital da licitação.

#### 2.1.2.2 Convocação

A convocação é a fase na qual a licitação é divulgada, por meio da publicação de aviso, sendo este um extrato do conteúdo do edital. Ambos documentos devem estar disponíveis para consulta por qualquer interessado. A publicação do aviso é obrigatória na imprensa oficial. A tendência atual é no sentido de torná-la compulsória também na Internet, o que já acontece no âmbito da administração federal, por meio do portal Comprasnet. Além da publicação oficial, as licitações por concorrência, tomada de preços, concursos, leilões e – dependendo do valor – os pregões, devem ter publicação em jornal de grande circulação. A Lei fixa prazos mínimos para conhecimento dos editais pelos interessados.

### 2.1.2.3 Habilitação

A fase de habilitação consiste na verificação da capacidade do licitante em atender ao fornecimento a ser contratado, com base nos requisitos estabelecidos no edital. Compreende o exame dos aspectos jurídicos e econômico-financeiros da empresa e da sua situação perante as obrigações fiscais, ou seja, da regularidade fiscal e da existência de antecedente de falência e concordata. A habilitação jurídica e a qualificação técnica e econômico-financeira obedecem aos critérios estabelecidos no edital. A regularidade fiscal deve ser verificada em relação à Fazenda Nacional, à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS. São procedimentos geralmente demorados e sujeitos a protelações, interposição de recursos pelos licitantes e dúvidas quanto à aceitação de documentos apresentados. Nesse sentido, a informatização do cadastramento dos fornecedores tem representado importante avanço, como se abordará adiante.

Outro avanço é a realização dos procedimentos de habilitação somente do fornecedor vencedor, na fase de competição. Conhecida como “inversão de fases”, esta simplificação do processo foi introduzida juntamente com a criação do pregão, como nova modalidade de licitação. Assim, fica dispensado o desnecessário exame de toda a documentação dos participantes na licitação, uma vez que somente o vencedor de fato deverá estar habilitado.

### 2.1.2.4 Competição

A fase de competição consiste em evento público no curso do qual são abertas as propostas encaminhadas pelos licitantes, examinadas e julgadas com base nos critérios do edital. O julgamento resulta na classificação das propostas, sendo que a vencedora só terá efetividade se o licitante também cumprir com os requisitos de habilitação. No caso do pregão, as propostas iniciais estão sujeitas à disputa por lances, na qual os fornecedores podem reduzir preços. A sessão pública ocorre em dia, hora e local previamente determinados e serve também ao exame de habilitação. A realização da sessão requer ainda procedimentos específicos de identificação formal dos participantes, por meio de credenciamento. Em modalidades avançadas de licitação, como o pregão eletrônico, a sessão ocorre de forma virtual, na Internet. No pregão presencial, é apoiada por sistema informatizado de registro, cálculo e seleção das propostas escritas e dos lances verbais.

A abertura das propostas também implica na checagem de especificações, com base nas exigências do edital, o que pode determinar protelações e recursos, responsáveis muitas vezes pela pouca agilidade do processo. As propostas vencedoras estão ainda sujeitas à aceitação ou não pelo gestor de compras, que avalia o preço considerando a sua compatibilidade com o valor de referência e com preços praticados em licitações realizadas com o mesmo objeto. Embora aparentemente simples, a execução deste procedimento pressupõe a existência de bancos de dados com o registro de preços praticados na administração pública.

O processo se conclui com a declaração do licitante vencedor, sendo que diante da eventual existência de recursos deverá haver, previamente, decisão a respeito. Segue-se a homologação da licitação pelo dirigente responsável (autoridade competente), o qual confirmará a regularidade de todos os procedimentos adotados, mediante ato formal. Todo o processo licitatório é registrado em ata detalhada, cujo extrato indicando o vencedor e o objeto da contratação, é de publicação obrigatória.

#### 2.1.2.5 Contratação e Execução

O procedimento denominado adjudicação consiste na convocação do licitante vencedor para celebração do contrato, no prazo definido no edital. Nos pregões, este procedimento é mais expedito, realizado ao final da sessão pública. Na hipótese de não-comparecimento do licitante vencedor ou de perda dos requisitos de manutenção da habilitação, até a data da assinatura do contrato, o processo licitatório é retomado, com a convocação do licitante que tenha apresentado a segunda melhor oferta, e assim sucessivamente.

A execução dos contratos consiste na entrega do bem adquirido ou na prestação do serviço contratado. O gestor de compras emite um “atesto” de cumprimento do contrato, o qual permite a emissão de ordem de pagamento, denominado empenho. O empenho é o ato administrativo por meio do qual são comprometidos recursos orçamentários para o pagamento de fornecedores.

No caso de contratos de serviço, os pagamentos são realizados conforme cronograma físico-financeiro de desembolso, sendo que a cada pagamento deve corresponder a verificação de execução do serviço. O cronograma é utilizado também em contratos de entrega programada de bem.

A administração pública possui como base de suas ações os princípios norteadores, ou seja, os princípios da legalidade, da isonomia, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

## **2.2 Gestão de Contratos para a Administração Pública**

A gestão de contratos para a administração pública compreende: o gerenciamento de contratos; a fiscalização da execução de contratos e o recebimento dos objetos contratados.

O gerenciamento de contratos é uma função gerencial que visa obter melhor resultado na atividade implementada, no menor tempo e pelo menor desembolso possível. Dessa maneira, a função gerencial se destaca por englobar desde o planejamento inicial de ação até o controle e fiscalização final, passando pela organização, pelo comando e pela coordenação. O gerenciamento de contratos poderá ser exercido por um setor ou funcionário que tratará das questões gerais relativas aos contratos, tais como: controle dos prazos de vencimento ou de renovação dos contratos, questões ligadas ao reequilíbrio econômico-financeiro, à documentação, aos pagamentos e outras de amplitude geral.

O administrador público, com o objetivo de se resguardar de responsabilidades, no que diz respeito aos contratos, deverá adotar algumas providências:

- a) Criar comissões especiais ou permanentes de licitações;
- b) Implantar um serviço de gestão de contratos com estrutura física definida e um sistema informatizado em que o conjunto de contratos possa ser analisado.
- c) Designar fiscais para os contratos, que poderão ser funcionários da administração, preferencialmente ocupante de cargo efetivo ou designado pelo Ordenador de Despesas, através de portarias ou termo próprio, com conhecimento do contratado ou ainda previsto no próprio contrato;
- d) Nomear funcionários ou comissões para que se assegure que o objeto que está sendo recebido corresponda exatamente aquilo que foi contratado;
- e) Criar comissão permanente de sindicância e de processo disciplinar, com o objetivo de apurar fatos e responsabilidades de forma segura. A sindicância é instrumento para investigar irregularidades sejam elas praticadas por servidores ou por funcionários de empresas de contratadas. No caso de sindicância envolvendo procedimentos de contratados, o objetivo é reunir provas de responsabilidade da contratada, para lastrear providências tais como rescisão contratual ou reparação de danos. O processo disciplinar visa punir servidor ou empregado público;

f) Providenciar no sentido de que os servidores responsáveis pela fiscalização de contratos ou pelo recebimento dos objetos contratados sejam treinados para o exercício das atividades pertinentes;

g) Providenciar junto às áreas de recursos humanos um treinamento para preparar os empregados da contratada para trabalhar dentro da repartição pública e dar-lhes conhecimentos dos hábitos e posturas nos recintos oficiais;

h) Orientar os servidores e empregados públicos sobre como deverão se relacionar com as empresas contratadas que exercem serviços terceirizados. Não lhes compete dar ordens, instruções ou repreendê-los. Não podem a eles atribuir tarefas porque eles não são seus empregados. Eventuais observações ou queixas devem ser levadas aos fiscais de contratos os quais adotarão as medidas cabíveis.

O acompanhamento e fiscalização da execução de contratos só poderão ocorrer após ter sido requisitado o objeto, efetuada a licitação e celebrado o contrato. A Lei nº 8.666/93, dispõe em seu artigo 67:

“A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição”.

A fiscalização e o acompanhamento do contrato devem ser efetuados por um representante da administração pública que poderá ser um servidor estável, comissionado ou empregado público. Este deverá verificar se o contrato está sendo executado de acordo com o que foi pactuado, por meio de observações e ações junto ao preposto do contratado, tudo devidamente registrado e comunicado ao gestor do contrato nos casos de descumprimento do disposto no mesmo.

O recebimento dos objetos contratados poderá ocorrer na forma de recebimento provisório e recebimento definitivo. De acordo com a Lei de Licitações e Contratos o objeto poderá ser recebido provisoriamente quando:

- Se tratando de obras e serviços: mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado à Administração informando a conclusão da obra ou a prestação do serviço. Pela administração assina o fiscal do contrato e pela contratada poderá ser o preposto. (Art.73, I, "a");
- Se tratando de compras ou de locação de equipamentos: para fins de verificação da conformidade do material com a especificação. Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á

mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo. ( Art. 73, II, “a” e 1º);

- Poderá ser dispensado do recebimento provisório e efetuado recebimento definitivo, mediante recibo, nos casos de: gêneros perecíveis e alimentação preparada, serviços profissionais, e obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inc. II, alínea “a” da Lei 8.666/93, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

E o objeto poderá ser recebido definitivo quando:

- Se tratando de obras e serviços: mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, sendo que tal prazo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital, observando-se que o contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados. (Art. 73, I, ”b”, 1º e 3º e art. 69).
- Se tratando de compras ou de locação de equipamentos: após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação, sendo que, nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos casos mediante recibo, (Art. 73, II, “b” e 1º).
- Nos casos em que o termo circunstanciado e a verificação não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos. (Art. 73, 4º).
- A Administração rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato. (Art. 76).

Portanto, verifica-se que após a conclusão da obra ou serviço é expedido o termo de Recebimento Provisório e caso não haja nenhuma irregularidade na mesma em até 90 dias, então é emitido o Termo de Recebimento Definitivo.

### 2.2.1 Considerações sobre Contratos Administrativos

É nulo e sem nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, exceto o de pequenas despesas de pronto pagamento feitas em regime de adiantamento (Art. 60, Parágrafo único).

O instrumento de contrato é obrigatório nas contratações fundamentadas em:

- a) Concorrências;
- b) Tomadas de preços;
- c) Dispensas ou inexigibilidades de licitação cujos valores estejam compreendidos nos limites das modalidades de concorrência ou tomada de preços;
- d) Compras de qualquer valor de que resultem obrigações futuras.

O instrumento de contrato é facultativo nas contratações fundamentadas em:

- a) Convites;
- b) Compras para entrega imediata e integral de que não resultem obrigações futuras, independentemente de valor;
- c) Nos demais casos em que a Administração puder substituí-los por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço. (Art. 62).

A contratação somente será efetuada quando existirem à disposição os correspondentes recursos orçamentários.

#### 2.2.1.1 Prazos de Vigência dos Contratos

É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado, se regido pela Lei de Licitações e Contratos (Art. 57, § 3º).

Regra geral:

A duração dos contratos administrativos, regidos pela Lei de Licitações e Contratos, ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários. (Art. 57, caput).

Projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual:

Poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isto tenha sido previsto no ato convocatório. (Art. 57, I).

Prestação de serviços a serem executados de forma contínua:

Poderão ter sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a Administração, limitada a 60 (sessenta) meses, ou seja, 5 (cinco) anos, podendo ainda ser prorrogados em até 12 (doze) meses, em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior. (Art. 57, II e § 4º com as alterações da Lei 9.648/98).

Aluguel de equipamentos e utilização de programas de informática:

Pode a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato. (Art. 57, IV).

Casos especiais, não sujeitos aos prazos estabelecidos no art. 57 da Lei de Licitações e Contratos:

Contratos de seguro, financiamento, locação em que o Poder Público seja locatário. (Art. 62, § 3º, I);

Contratos em que a Administração faz parte como usuária de serviço público. (Art. 62, § 3º, II);

Demais contratos cujo conteúdo seja regido predominantemente por norma de direito privado. (Art. 62, § 3º, I).

Disciplinando sobre estes contratos, enumerados no item 5, o § 3º de art. 62 da Lei de Licitações e Contratos manda aplicar tão somente o disposto no art. 55 e nos arts. 58 a 61, não fazendo nenhuma referência e, portanto, excluindo exatamente o art. 57, que estabelece limites de prazo e veda o contrato com prazo indeterminado.

Assim é que esses contratos são se subordinam aos prazos de duração fixados no art. 57, incisos II e IV, nem à vedação do § 3º do mesmo artigo, que proíbe a contratação por prazo indeterminado. Podem, portanto, ter prazos superiores a cinco anos ou, até mesmo, ser assinados por prazo indeterminado.

O § 3º de art. 62, que exclui a incidência do art. 57, manda que sejam aplicadas as demais normas gerais, no que couber, pelo que, mesmo em se tratando de serviços públicos, de locação ou de concessão de uso, não está a Administração desobrigada do processo de licitação, de dispensa ou inexigibilidade, bem como das publicações previstas em lei.

### 2.2.1.2 Prorrogações dos Prazos de Duração dos Contratos

A regra geral é a de que a duração dos contratos administrativos deverá observar a vigência dos respectivos créditos orçamentários.

Existem, porém, serviços de natureza contínua destinados a atender necessidades públicas permanentes. De outra parte, presume-se a disponibilidade de recursos orçamentários, pois os orçamentos certamente contemplarão verbas para despesas com serviços contínuos.

De um modo geral, os contratos são firmados com prazo de um ano, com previsão de prorrogação por iguais períodos até o limite de sessenta meses, no caso de serviços contínuos, e de quarenta e oito meses, em se tratando de aluguel de equipamentos ou utilização de programas de informática.

Não há prorrogação tácita. A prorrogação deve ser motivada, previamente autorizada pela autoridade competente e formalizada por um Termo Aditivo analisado e aprovado pelo serviço jurídico do órgão.

Uma vez aditado, o resumo deverá ser publicado na imprensa oficial para que alcance a eficácia e seja de conhecimento dos interessados e dos órgãos de controle.

A única disposição que a prorrogação deverá conter é o novo prazo, nada mais podendo ser incorporado.

### 2.2.1.3 Contratos de Locação de Imóveis

Quanto a tais contratos, cabe observar:

É dispensável a licitação para a locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípua da Administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia. (Art. 24, X);

Tais contratos não estão adstritos aos prazos estabelecidos no art. 57, de vez que o seu conteúdo é regido predominantemente por norma de direito privado, Lei 8.245/91, mas devem, da mesma forma ser aplicadas as normas gerais, estando pois a contratação sujeita ao processo de dispensa e às demais formalidades previstas na legislação;

Merecem controle especial os contratos de locação, pois a Lei nº 8245/91, estabelece em seu artigo 56, Parágrafo único, que, findo o prazo estipulado, se o locatário

permanecer no imóvel por mais de trinta dias sem oposição do locador. Presumir-se-á prorrogada a locação, nas condições ajustadas, mas sem prazo determinado. Neste caso, o contrato de locação por prazo indeterminado poderá ser denunciado por escrito pelo locador, concedendo ao locatário trinta dias para a desocupação. Um falta de controle, nesta hipótese, poderá deixar a Administração em situação de ter que desocupar o imóvel no prazo de trinta dias;

Quando a locação do imóvel for destinada ao comércio, como é o caso dos bancos oficiais ou de outras empresas públicas ou sociedades de economia mista, tem direito à renovação do contrato, por igual prazo, desde que cumulativamente o contrato a renovar tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado e que o prazo mínimo do contrato a renovar ou a soma dos prazos ininterruptos dos contratos escritos seja de cinco anos, e o locatário esteja no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos;

Nesses casos, deve a Administração procurar assinar esses contratos pelo prazo de cinco anos, prazo sempre determinado, e, em tempo oportuno, antes do seu vencimento, intentar negociações com vistas à sua renovação, se interessar, a qual, não logrando êxito, poderá propor a competente ação renovatória, assegurada pela Lei nº 8.245/91;

Nas concessões de uso, chamadas de comodato, também não cabem a limitação de prazo, devendo, no entanto, caso assinado por prazo determinado, formalizar-se, no tempo próprio, as prorrogações ou, proceder a nova licitação.

#### 2.2.1.4 Prerrogativas da Administração em Relação aos Contratos Administrativos

Em relação aos contratos, a Administração tem a prerrogativa de:

“Modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitado os direitos do contratado.” (Art. 58, I).

A Administração não tem a faculdade de alterar o contrato administrativo quando e como bem entender. A Administração tem o dever de intervir no contrato e introduzir as modificações necessárias e adequadas à satisfação do interesse público.

Nos contratos administrativos existem cláusulas que dizem respeito ao desempenho das atividades, denominadas cláusulas regulamentares, e cláusulas que dizem respeito à remuneração do contratado, denominadas cláusulas econômicas.

As cláusulas regulamentares, verificados os pressupostos normativos, podem ser unilateralmente alteradas pela Administração Pública.

As cláusulas econômicas não podem ser alteradas unilateralmente pela Administração Pública: “As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.” (Art. 58, § 1º).

A alteração unilateral do contrato somente poderá ser efetuada pela ocorrência de eventos ocorridos ou somente conhecidos após a contratação, eis que realizado o certame licitatório. Isto significa que a faculdade que a Administração detém de modificar o contrato está condicionada a ocorrências posteriores à data da contratação. Ocorrências que modifiquem as circunstâncias de fato ou de direito e que motivam e embasam a necessidade ou conveniência de alterar o contrato.

A alteração do contrato deverá ser:

Motivada, justificada, sem o que, será inválida a alteração unilateral do contrato administrativo.

Não basta simplesmente invocar a necessidade ou o interesse público. É necessário explicitar o motivo real e concreto que embasa a modificação.

A Administração deverá demonstrar que não existia na data da contratação o motivo da modificação, isto é, de que o evento que motivou a alteração ocorreu após aquela data ou comprovar que somente se tornou conhecido após a data da assinatura do contrato.

A modificação introduzida no contrato deverá ser proporcional à ocorrência que a motivou.

A modificação do contrato será nula quando:

Desmotivada;

Fundamentada em motivo existente e conhecido em data anterior à contratação;

Fundamentada em motivo inexistente;

Desproporcional à motivação.

A Lei de Licitações e Contratos dispõe, em seu art. 65, que os contratos administrativos poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

“I – Unilateralmente pela Administração:

quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II – por acordo das partes:

quando conveniente a substituição da garantia da execução;

quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço:

para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de conseqüências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou ainda. Em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo:

I – (VETADO);

II – as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes;

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados;

§ 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso;

§ 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial;

§ 7º - (VETADO);

§ 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajustamento de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, dispensando a celebração de aditamento.”

#### 2.2.1.5 Anulação e Rescisão de Contratos Administrativos

De um modo geral um contrato se extingue pela conclusão do seu objeto ou pelo término do prazo.

Existem, porém, situações anormais em que um contrato se extingue pela anulação ou pela rescisão.

##### 2.2.1.5.1 Anulação de Contrato

Anular um contrato significa desconstituir o contrato suprimindo seus efeitos. A nulidade se dá quando o contrato ofende norma que tutela o interesse público, pressupõe um quadro anormal de direito.

A Lei de Licitações e Contratos assim dispõe sobre a anulação de contratos administrativos: “A declaração de nulidade do contrato administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.” (Art. 59).

Parágrafo único. “A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e

por outros prejuízos regularmente comprovados, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.”

Declarada a nulidade a Administração tem o dever de indenizar o contratado, por perdas e danos, no que couber. Vedado o enriquecimento sem causa, a Administração não poderá declarar nulidade de contrato como instrumento de enriquecimento.

A decisão sobre a anulação do contrato e a indenização do contratado deverá se antecedida do devido processo legal, com garantia do contraditório e de ampla defesa do contratado, tanto no que se refere à anulação do contrato quanto ao montante da indenização.

#### 2.2.1.5.2 Rescisão de Contrato

A Lei de Licitações e Contratos assim dispõe: “a inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as conseqüências contratuais e as previstas em lei ou regulamento.” (Art.77).

A rescisão do contrato poderá ser provocada pela Administração ou, pelo próprio contratado no caso de descumprimento por parte do Poder Público.

A inexecução poderá ser total ou parcial, conforme afete o todo ou apenas parcialmente o contrato, por ação ou omissão, com ou sem culpa.

Haverá culpa quando ocorrer negligência, imprudência, imprevidência ou imperícia no atendimento das disposições contidas nas cláusulas contratuais.

##### a) Rescisão pela inexecução com culpa

A inexecução com culpa enseja a aplicação de sanções legais ou contratuais proporcionais à gravidade da falta, garantido o contraditório e ampla defesa por parte do contratado. As sanções poderão ocorrer pela aplicação de multas até a rescisão do contrato, com a cobrança de perdas e danos e, até, com a suspensão provisória e a declaração de inidoneidade pra contratar com a administração. Tais sanções encontram-se explicitadas nos artigos 87 e 88 da Lei de Licitações e Contratos.

Além das sanções administrativas, a Lei de Licitações e Contratos também dispõem em seus artigos 89 a 99, sobre os crimes e as penas com relação a licitações e contratos.

#### b) Rescisão pela inexecução sem culpa

A inexecução sem culpa ocorre em decorrência de atos ou fatos estranhos à conduta dos contratantes, ocorridos posteriormente à assinatura do contrato e que impediram ou dificultaram o cumprimento das obrigações assumidas, caso em que a parte fica isenta de responsabilidades.

De acordo com a Teoria da Imprevisão, existem três hipóteses que excluem a culpa pela inexecução de contrato: o fato do príncipe, o caso fortuito e a força maior.

A base da Teoria da Imprevisão é a de que o contrato deve ser cumprido em conformidade com as mesmas condições existentes quando da assinatura. Ocorrendo instabilidade econômica ou social, não previstas e sem intervenção dos contratantes, que alterem as condições do contrato, não se poderá atribuir culpa ao contratante inadimplente.

##### Fato do Príncipe:

Trata-se de medidas tomadas pela Administração Pública contratante e que venham a comprometer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

Há situações em que, pelo aumento do encargo, o contratado terá direito à revisão do preço para restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro. Podem ocorrer também situações em que a alteração unilateral ocasionada pela Administração inviabilize o contratado de cumprir com o contrato, fazendo então jus à indenização.

##### Caso fortuito e força maior:

Caso fortuito é decorrente de evento da natureza, imprevisto e inevitável, que torne impossível a execução do contrato, tal como vendaval, inundação, terremoto ou outro evento natural anormal.

Força maior é decorrente de evento humano inevitável que impossibilite ou impeça o cumprimento do contrato, tal como uma greve prolongada no sistema de transportes que impossibilite o cumprimento do contrato, graves perturbações à ordem pública que inviabilizem a execução do que foi contratado.

#### c) Hipóteses de rescisão contratual

A Lei de Licitações e Contratos enumera no artigo 78, dezessete casos para rescisão de contrato administrativo, que deverão ser formalmente motivados nos autos do respectivo processo, assegurando-se o contraditório e a ampla defesa:

“I – o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;

II – o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;

III – a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;

IV – o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;

V – a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;

VI – a subcontratação parcial ou total do seu objeto, a associação do contrato com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato;

VII – o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VIII – o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º de art.67 desta Lei;

IX – a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;

X – a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;

XI – a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato;

XII – razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato;

XIII – a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei;

XIV – a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação;

XV – o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrente de obras, serviços, ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

XVI – a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificados no projeto;

XVII – a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato”.

Desta forma, todas as atividades deverão estar de acordo com procedimentos legais previstos nos artigos da lei supracitada, ocorrendo à uniformização, a fim de garantir a compreensão e permitir a realização das mesmas, de forma descentralizada.

### **3 SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE**

A Prefeitura Municipal de Joinville é constituída de Secretarias, Fundações e Autarquias.

A Secretaria de Infraestrutura Urbana é uma das maiores e detém 20% do orçamento da Prefeitura. Cabe a SEINFRA executar e fiscalizar as obras públicas e serviços pertinentes a infraestrutura viária e controle urbanístico do município. A mesma é composta pelas seguintes unidades:

- a) Unidade de Parcelamento do Solo é responsável pela política municipal de urbanismo, ou seja, emissões de alvarás e vistorias de loteamentos e condomínios fechados. Emissões de alvarás de licença para terraplenagens acima de 1.000 m<sup>2</sup>. Licença para pesquisa e exploração de minerais, desdobramentos de lotes, processos de doação de rua e fiscalização de loteamentos clandestinos.
- b) Unidade de Transportes e Vias Públicas é responsável pela fiscalização do transporte coletivo, transporte escolar, fretamento e táxi além de autorizar as obras no sistema viário. Realiza manutenção e implantação de abrigos de ônibus e fiscalização da manutenção e ampliação da iluminação pública.
- c) Unidade de Fiscalização de Obras e Posturas, responsável pela fiscalização e efetivação das normas definidas nos códigos de obras e de posturas municipais.
- d) Unidade de Aprovação de Projetos, responsável pela análise e concessão de alvarás de construção e do uso do solo, de acordo com as normas definidas no plano diretor.
- e) Unidade de Drenagem é responsável pela política municipal de Infraestrutura como drenagem, dragagem e saneamento. A mesma elabora e dimensiona projetos de drenagem, com base em estudos do sistema hidrográfico, além de fabricar tubos e artefatos de cimento.
- f) Unidade de Pavimentação é responsável pela abertura de vias e logradouros, de sua pavimentação e conservação.
- g) Unidade de Obras é responsável pela fiscalização e acompanhamento in loco das obras públicas. Realizada manutenção de elétrica, hidrosanitária e marcenaria nos prédios públicos municipais. Atende solicitações de montagem de palcos e estruturas para eventos municipais.

- h) Unidade de Controle é responsável pelo gerenciamento administrativo e de recursos humanos, pela elaboração de sistemas e de suporte de informática, pela fiscalização dos serviços de limpeza urbana e operações no aterro sanitário, pela assessoria de imprensa na secretaria e pelo controle orçamentário e gestão de contratos conveniados ou não da SEINFRA.

As unidades de obras, de pavimentação e a fábrica de artefatos de cimento que faz parte da unidade de drenagem estão situados em endereços diferentes da SEINFRA.

A maioria dos serviços supracitados é executada por empresas terceirizadas.

Todo o processo para contratação de aquisição de materiais, de serviços e/ou execução de obras, necessárias para o bom funcionamento da SEINFRA ou para atender as demais secretarias municipais, onde a dotação orçamentária a ser utilizada estiver relacionada com obras de pavimentação, obras públicas, drenagem ou manutenção de vias, inicia-se com a elaboração de requisição para efetuar o processo de contratação.

A SEINFRA acompanha o trâmite destes processos até a sua concretização.

É importante que na digitalização da requisição os dados quanto a especificação técnica da obra ou serviço a ser executado, os projetos básicos detalhados e adequados, devem estar claros e bem definidos para que não ocorra problemas e possa voltar a requisição para ser refeita, gerando dessa maneira morosidade no processo de contratação.

### **3.1 Requisições Administrativas**

Após as emissões das referidas requisições, as mesmas são encaminhadas à Secretaria de Planejamento Orçamento e Gestão e à Secretaria de Administração, que são as responsáveis, no que diz respeito ao orçamento e aos contratos administrativos. Na Secretaria de Planejamento Orçamento e Gestão existem os serviços de Tecnologia de Informações (TI), responsável pela normatização dos serviços de compras, chamando-as de requisições administrativas. (Anexo A)

Nas requisições administrativas já constam as informações quanto ao nome Prefeitura Municipal de Joinville, CNPJ e endereço da mesma. Na emissão da requisição deverão ser alimentados os dados referentes a data, órgão, unidade e o requisitante da mesma, sendo neste caso a Secretaria de Infraestrutura Urbana de Joinville. Deverá constar a dotação orçamentária, condições de pagamento, local, prazo e forma de entrega, além do objetivo

resumido, observações, garantias, itens, quantidades, unidades e valores previstos em reais (moeda corrente).

Quando a requisição de material ou serviço estiver digitada com os dados acima, deverá ser gravada, neste momento aparecerá automaticamente um número sequencial, obedecendo a sequência numérica de todas as requisições emitidas na PMJ. Depois de emitida deverá ser conferida, pré-validada e validada, para finalmente ser impressa e assinada pelos responsáveis, neste caso, o digitador da requisição, o gerente da unidade e o secretário na condição de ordenador da despesa.

### **3.2 Análise da Situação Atual**

Quando as Unidades da SEINFRA necessitam de aquisição de materiais, contratação de obras e/ou serviços, solicitam através de memorandos internos (MI) à Unidade de Controle que leva ao conhecimento do secretário, para aprovação ou não dos mesmos. Caso não seja aprovado é arquivado. Se aprovado, então, se faz análise do orçamento para depois digitar as requisições. Após emissão, a mesma é encaminhada para a Secretaria de Planejamento Orçamento e Gestão que verifica se há ou não orçamento na dotação orçamentária solicitada na requisição. Caso haja orçamento, a requisição é aprovada e encaminhada para a Secretaria de Administração na Unidade de Suprimentos. Esta verifica se a requisição vai ou não gerar processo de licitação com base na lei nº 8.666/93. Se a requisição não gerar processo licitatório será atendida através de compra direta por Dispensa (art. 24) ou Inexigência de licitação (art. 25).

Se a requisição gerar processo licitatório, então é definida a modalidade de licitação, que conforme o valor pode ser do tipo Convite, Tomada de Preços, Concorrência Pública, Concurso, Leilão e Pregão.

Após definir a modalidade de licitação é dado início ao processo de elaboração do edital de acordo com o parecer jurídico da Procuradoria Geral do Município e depois expedido/publicado.

Na execução da licitação são entregues envelope/amostra e em seguida realizada a abertura da Habilitação das empresas, onde são julgadas as propostas e não havendo nenhum impedimento judicial é homologada a licitação com base na Lei 8.666/93. Dessa forma são gerados os contratos administrativos e encaminhados para as Secretarias gestoras dos mesmos.

Quando os contratos chegam à Secretaria de Infraestrutura Urbana vão para a Unidade de Controle que faz a gestão dos mesmos. São encaminhadas cópias para as Unidades responsáveis pelos contratos. Em seguida é solicitado o empenho (forma de reservas orçamentárias) para pagamento dos serviços e obras executados, e de aquisição de materiais. São emitidas as Ordens de Serviços para os contratos de serviços ou execução de obras.

Caso haja imprevistos que impossibilitem a conclusão dos contratos é verificado a viabilidade do aditamento dos mesmos. Estes resultam em Termos aditivos. Os Termos Aditivos são realizados quando:

- Os contratos precisam ser prorrogados em prazo, pois os objetos dos mesmos não foram executados em tempo hábil;
- Os contratos foram licitados por um valor e decorrendo mais de 12 (doze) meses, a contratada solicita à Secretaria de administração reajuste de preços (reequilíbrio econômico financeiro), sendo esses concedidos pela Procuradoria Geral do Município através de Pareceres Jurídicos;
- Os contratos executam obras e/ou serviços não previstos, ultrapassando dessa forma o valor inicial contratado;
- Os contratos têm em seus objetos a aquisição e/ou fornecimento de vários materiais e há a necessidade de maior quantidade do que foi licitado gerando portanto, um realinhamento de quantidades;
- Os contratos não executam por completo o objeto do mesmo, havendo a necessidade de supressão;
- Os contratos licitados não conseguem prestar os serviços e precisam ser rescindidos;
- Os contratos dependem de uma Ordem de Serviço para vigência dos mesmos e estas não podem ser emitidas dentro do prazo previsto. Portanto, é solicitado a suspensão dos contratos por um prazo máximo de 120 (dias) de acordo com a lei 8.666/93;
- Os contratos estão suspensos, dentro do período citado acima, e há a necessidade de reiniciarem os serviços ou obras, então solicita-se a reativação dos mesmos.

É realizado o acompanhamento das fases dos contratos por intermédio de medições físicas (serviços/obras executados) e notas fiscais emitidas que são encaminhados para as Secretarias de Administração e Fazenda.

Quando os contratos são concluídos é emitido o Termo de Recebimento Provisório da obra ou serviço, e não ocorrendo nenhuma anomalia em até 90 dias, é dada a emissão do Termo de Recebimento Definitivo dos mesmos.

Este processo da situação atual está descrito no apêndice A, para melhor visualização.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipos de Pesquisa**

Para a realização deste trabalho foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental.

O embasamento teórico para a elaboração do TCC se deu através de pesquisas bibliográficas por meio de artigos, revistas eletrônicas, leis, entre outros.

Já a pesquisa documental foi realizada através de análise de contratos administrativos, relatórios da Prefeitura Municipal de Joinville e documentos internos pertencentes à Secretaria de Infraestrutura Urbana.

## **5 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA URBANA DE JOINVILLE**

Visando aprimorar o fluxo do processo de gestão de contratos da Secretaria de Infraestrutura Urbana, foram elaboradas algumas propostas de melhorias. Tais propostas se baseiam na criação de um software capaz de interligar as Unidades da SEINFRA e padronizar a organização das informações, possibilitando assim, a conferência de dados e maior integração e facilidade de comunicação dos setores da secretaria. As principais mudanças introduzidas pela adoção desse software seriam:

A emissão *on line* da Ordem de Serviço com a Secretaria da Administração. O que iria aumentar a agilidade do processo e evitar o extravio de documentos.

Autonomia para que cada setor possa digitar suas respectivas requisições, ou seja, podendo ver na tela do computador a rubrica orçamentária e o orçamento do ano em exercício para sua unidade, observando dessa maneira se há ou não orçamento disponível para

requisitar materiais, obras ou serviços. Esta nova proposta de melhoria será melhor visualizada no apêndice B redesenhado. Somente a validação dessas requisições seria realizada pela Unidade de Controle.

Digitalização dos documentos *on line*, já com assinaturas digitais dos responsáveis sem precisar do trâmite físico do documento via malote. Dessa maneira aceleraria o fluxo dos processos, além de evitar o extravio da documentação.

Padronizar as planilhas de medições das obras e/ou serviços (Anexo B) nas Unidades da Secretaria de Infraestrutura Urbana, sendo as mesmas responsáveis pelos lançamentos dos dados, facilitando desta forma, a consulta e conferência de informações.

Indicar para a comissão de licitação engenheiros que participem do ato da licitação, que acontece na Secretaria de Administração, para que possam analisar documentos técnicos como planilhas de custos e projetos, com intuito de fornecer pareceres na hora. Dessa forma, não haveria paralisação no processo de licitação, evitando assim, a morosidade no trâmite legal do mesmo.

Descrever, dentro da Secretaria de Infraestrutura Urbana, o fluxo e padronizar os processos, ou seja, depois de celebrado os contratos administrativos de acordo com a Lei 8.666/93, estes são enviados para a SEINFRA fazer a gestão dos mesmos que ocorre da seguinte maneira:

Os contratos de materiais são registrados no sistema de informática SEINFRA Contratos através de suas requisições de origem. É solicitada a emissão dos empenhos, tirado cópia das notas fiscais, controlado o prazo de término e aditivos de valor, assim como reajustes dos mesmos.

Os contratos de obras ou serviços também são registrados no sistema de informática SEINFRA Contratos através de suas requisições de origem. É solicitada a emissão dos empenhos. São emitidas as Ordens de Serviços, obedecendo aos prazos descritos nas cláusulas dos contratos administrativos, tirado cópia das notas fiscais, realizadas as medições mensais, fiscalizado os serviços para que nos dias improdutivos (chuvas) sejam anotados no diário de obra e somente sejam computadas as horas trabalhadas. Controlado os prazos de termos, aditivos de valores e reajustes dos mesmos, assim como emitidos os Termos de Recebimentos Provisório e Definitivo.

Acredito que através de um sistema informatizado de integração entre as unidades da SEINFRA, onde estas lançariam as ordens de serviços e os dados das medições e das notas fiscais, seria possível padronizar o processo de gestão de contratos da secretaria. Dessa

maneira, conseguiria maior agilidade nos processos de informações que poderia estar *on line* com a Secretaria de Administração – Unidade de Suprimentos.

Essa sistematização padronizada evitaria redundância dos dados de gestão no sistema e-sfinge que atualmente é controlado pela Secretaria de Administração. O sistema e-sfinge é um sistema de fiscalização integrada de gestão, corresponde a vários aplicativos integrados e que estão diretamente relacionados à atividade-fim do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE).

Para obter mais informações e atualizações sobre o sistema e-sfinge acessar <http://www.tce.sc.gov.br/web/servicos/esfinge-informacoes> e sobre o e-sfinge obras acessar <http://esfinge.tce.sc.gov.br:8080/axis/>

## 6 CONCLUSÃO

O grande gargalo de toda gestão pública, em especial do executivo, mesmo com diretrizes planejadas por profissionais capacitados, atuando nas diversas áreas que compõe a estrutura de uma Prefeitura, está justamente em converter as ações de governo em fatos concretos, ou seja, conseguir materializar parte substancial do PPA. A eficácia destas atividades, somente é atestada, quando os cronogramas e os custos estimados para a concretização de cada etapa e/ou do projeto como um todo, forem alcançadas.

Outro ponto importante a ser destacado na administração pública, é quanto à obediência dos princípios constitucionais basilares de legalidade, isonomia, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência para terceirização dos serviços e obras públicas. Para tais demandas deve-se observar o cumprimento da lei nº 8.666/93, que regulamenta os contratos administrativos.

Acredito que o bojo para o sucesso de tais pretensões e determinações, parte da desburocratização dos processos, facilitando o fluxo das informações entre pessoas e setores envolvidos no desenvolvimento das atividades, evitando interferências que resultem em redundância de informações, ou pior ainda, em desinformações, decorrendo em perda de tempo e onerando o já comprometido orçamento público.

Destarte, a utilização das inúmeras ferramentas e recursos existentes na TI, em conjunto com metas e ações planejadas, é uma realidade imprescindível para a efetivação dos objetivos pleiteados. Este trabalho, portanto, visa demonstrar que tais horizontes são possíveis de serem alcançados, utilizando como modelo, os métodos sugeridos para a Gestão de Contratos na SEINFRA. Faz-se então, um paralelo entre o antes e o depois, apontando as dificuldades e os diversos problemas no fluxo das informações, que não raramente inviabilizam e/ou impossibilitam a sintonia com o planejamento feito, e a nova realidade possível de ser alcançada, com a metodologia e os recursos propostos.

Espero desta forma, atender ao propósito deste trabalho, demonstrando e comprovando que a adoção das medidas supracitadas irão sistematizar a gestão de contratos na Secretaria de Infraestrutura Urbana de Joinville, resultando em vários benefícios para a Secretaria e seus gestores, em especial destaca-se a eficácia da gestão, cuja etimologia do termo já traduz a importância dos resultados, que são possíveis de serem alcançados com a aplicação das medidas sugeridas.

Importante também ressaltar, a possibilidade da adoção dos procedimentos descritos, nas unidades administrativas das demais secretarias, possibilitando sincronia das operações mesmo diante das diferentes localizações físicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **CONSTITUIÇÃO: REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. LEI n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). IN MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. Direito Constitucional Didático. 6.ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

CARVALHO, Raquel Melo Urbano de. Curso de Direito Administrativo. Salvador: JusPodivm, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Ciro C. Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira. In: VIII Congresso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado e y de la Administración Pública, 2003, Panamá. Anais do VIII Congresso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado e y de la Administración Pública. Panamá, 2003. p. 28. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0047330.pdf>. Acesso: 31 ago. 2009

MEIRA, Danilo C. Requisição Administrativa: Conceito, Classificação e Aplicação. 2009. Disponível em: <http://www.jurisciencia.com/artigos/requisicao-administrativa-conceito-classificacao-e-aplicacao/429/>. Acesso em: 16 ago. 2009

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 5.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1977.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 15.ed., São Paulo:Revista dos Tribunais, 1990.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 27.ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 25.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

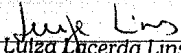
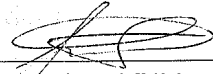

RAIMUNDI, Loreni João. *Gestão de Contratos na Administração Pública: Fiscalização de Contratos Administrativos*. Porto Alegre: 2007. Disponível em:  
<http://www.sindaf.com.br/.../Contratos%20na%20Administração%20Pública.doc>.  
Acesso: 14 ago. 2009

SOUZA JÚNIOR, Suriman Nogueira. *Dimensão Jurídica da Gestão do Setor Público*. Rio de Janeiro: 2009. (Apostila da disciplina *Dimensão Jurídica da Gestão do Setor Público*, Curso de Pós-graduação em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas).

**APÊNDICE A** - Fluxograma do atual processo de gestão de contratos na Secretaria de Infraestrutura Urbana de Joinville.

**APÊNDICE B** - Fluxograma do processo redesenhado de gestão de contratos na Secretaria de Infraestrutura Urbana de Joinville.

## ANEXO A – Modelo de Requisição Administrativa da Prefeitura Municipal de Joinville

Prefeitura Municipal de Joinville					
CNPJ: 83.169.623/0001-10					
Impresso em 05/03/2010 às 09h51min Página 1					
REQUISIÇÃO					
Número: 295/2010					
Data de Emissão: 01/03/2010					
Órgão: 7 - SECRETARIA DE INFRA-ESTRUTURA URBANA - SEINFRA					
Unidade: 1 - SECRETARIA DE INFRA-ESTRUTURA URBANA - SEINFRA					
Requisitante: 16 - SECRETARIA DE INFRA ESTRUTURA URBANA					
Usuário solicitante: Luiza Lacerda Lins					
Objetivo: Aquisição de materiais ou serviços					
Dotação: 196/2010 00007.00001.00015.00000.3.4.4.9.0.00.00.00.00 Aplicações Diretas					
Valor indicado: R\$ 1.089.334,60					
Condições pagto:					
Objeto resumido: Contratação de obra de implantação de drenagem pluvial com tubulações de concreto nas ruas Nazareno, Pouso Alegre e Bernardo Ziemer e repavimentação asfáltica das ruas Nazareno e Bernardo Ziemer - Unidade de Drenagem					
Forma de entrega: Pa					
Prazo de entrega: 90 dias - Unidade de Drenagem					
Observações/Garantia: 3.4.4.90.51.98 - obras contratadas					
Item	Quantidade	Un. med.	Material/Serviço	VI. un. médio (R\$)	VI. tt. médio (R\$)
1	1.00000	SV	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE ENGENHARIA Cód: 6402 Para execução de obra de implantação de drenagem pluvial nas ruas Nazareno, Pouso Alegre (trecho) e Bernardo Ziemer, com fornecimento de mão de obra e materiais e execução de repavimentação asfáltica das ruas Bernardo Ziemer e Nazareno nos trechos onde será implantada a drenagem, conforme especificação anexa	1.089.334,60	1.089.334,60
Total Geral:					1.089.334,60
 <b>Luiza Lacerda Lins</b> Coordenadora Matr. 18.249		 Gerente da Unidade <b>Cassiano Garcia de Silva</b> Gerente UD Matr. 14.392		 <b>Eng. Ariel Arino Pizzolatti</b> Secretário Matr. 38.574	

